

جامعة افريقيا العالمية
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

دراسة الجدوى الاقتصادية و دورها في إنجاح المشروعات الاستثمارية

(دراسة حالة شركة كودال لإنتاج الدواجن)

(2010-2006)

بمحة تكميلي مقدم لقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الباحثة : سكينه عبد الله محي الدين

إشراف : د. حسن التجاني أحمد

الخرطوم

1433هـ - 2012م

قال تعالى:

{ رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ
يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ
أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العظيم
سورة البقرة الآية 129

إهداء.....

إلى روح أبي الذي علمني العطاء وعمل
الخير و المعروف.

إلى أمي أطال الله عمرها التي وقفت إلى
جانبي ودعمتني.

إلى زوجي الذي شاركني الحياة و
قاسمني المعاناة.

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

شكر و تقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً وإلى جامعة افريقيا العالمية ممثلة
في أساتذتها ومشرفيها بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
كما أتقدم بالشكر إلى.....

مشرفي الدكتور / حسن التجاني

الذي لم يبخل أو يضمن علي بعلمه، كما أخص بالشكر مدير
وموظفي شركة كودال لإنتاج الدواجن وإلى صديقتي
وزميلتي التي سهرت معي الليالي هالة عبد الواحد في
طباعة وتنسيق هذا البحث و لكل من وقف الى جانبي في
إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثة

مستخلص البحث

يواجه الاستثمار العديد من المشاكل المتعلقة بالاوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية وضعف في البنيات التحتية وفي الكوادر المؤهلة. لذلك يهدف هذا البحث الى اثبات أن أي مشروع استثماري لا بد ان يخضع لإجراء دراسة جدوى مبدئية للمشروع للتأكد من جدوى المشروع ثم عمل الدراسة النهائية له تجنباً للخسائر.

ولإثبات ذلك وضعت الباحثة عدة فروض ثم عملت على اختبارها وتمثل في الآتي:

1/ إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية المتكاملة تعمل على انجاح المشاريع الاستثمارية .

2/ اتخاذ القرار باختيار المشروع الاستثماري لا بد ان يخضع لدراسة مسفيضة تتصف بالدقة والموضوعية والشمولية و من خلالها يمكن التوصل إلى اختيار بديل من بين عدة بدائل مقترحة. 3/ إستخدام معايير التقييم الاقتصادي ومن ثم التفسير الصحيح للمؤشرات الاقتصادية في دراسة الجدوى تتنبأ بفشل أو نجاح المشروع .

4/ سياسات الحكومة في تشجيع الاستثمار ساهم كثيراً في دعم المشاريع التنموية و في الاقتصاد القومي السوداني.

قام هذا البحث بدراسة حالة مشروع كودال لإنتاج الدواجن. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج اهمها:

1/ دراسة الجدوى المتكاملة والتي تتم تحت إشراف خبراء مختصين في إعداد دراسات الجدوى تعمل على إنجاح المشروع الإستثماري.

2/ إختيار ثم قرار تنفيذ المشروع كان صائباً لأنه تم بعد دراسة مستفيضة ومتأنية من قبل القائمين على تنفيذ المشروع حيث كان هناك عدة مشاريع مقترحة تم إختيار اكثرهم جدوى.

3/ عند تطبيق كل معايير التقييم الاقتصادي لدراسات الجدوى ثبت أن المشروع ذا جدوى اقتصادية وذلك في حالة وجود إستقرار سياسي وإقتصادي وإجتماعي في البلاد.

4/ وعود الحكومة في الإسهام والدعم للمشاريع الإستثمارية والتنمية في البلاد لم يتم الإيفاء بالكثير منها مما اثر سلباً على مخرجات المشروع.

5/ تأخر تنفيذ المشروع أثر في عائداته ويعود ذلك لتذبذبات في وسعار الصرف الاجنبي وعدم إستقرار السوق، والتضخم بجانب دخول المشاريع الحكومية كمنافس اساسي للمشاريع الخاصة .

وقد خرج البحث بعدد من التوصيات اهمها:

1/ المستثمرين ومتخذى القرار اوصيهم بعمل دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدوى المشروع قبل عمل دراسة الجدوى النهائية تجنباً للخسائر المحتملة .

2/ الإهتمام بتنفيذ كل خطوات ومراحل دراسة الجدوى ثم إجراء التحليل المالي بإستخدام كل معايير التقييم الإقتصادي للمشروع بغرض التأكد من جدوى المشروع للبدء في تنفيذه وذلك في الظروف الطبيعية و تحت السيناريوهات المحتملة للمخاطر الاقتصادية والسياسية.

3/ مراعاة عامل الزمن عنصر هام في إنجاح المشروع تجنباً للخسائر المادية .

4/ من المهم جداً إجراء تحليل الحساسية للتعرف على مدى حساسية المشروع لكل من المتغيرات المختلفة لضمان حسن التعامل معها.

Abstract

Investment faces several economical, political, social, and environmental problems beside the lack of infrastructure and the qualified human resources. Therefore, this research aims to prove that any successful investment project must be based on a provisional and final economical feasibility study that covers all investment aspects and determines the projects viability.

The author suggested several hypotheses and intensively worked to examine them. They are summarized as follows:

1. The comprehensive economical feasibility study largely determines the success of the investment projects.
2. The decision maker must rely on a proper comprehensive feasibility study to decide whether to take or to refuse the investment project. Moreover, the feasibility study enables the decision maker to evaluate all project alternatives and to choose the most appropriate one.
3. The usage of the economical evaluation criteria, and then the accurate interpretation of the financial indices enhance the feasibility study and anticipate the success or the failure of the project.
4. The government of Sudan adopted many measures to support and encourage the private investment projects and this leads to development of the overall national economy.

The research studied the case of “Kudal Project for The Poultry Production” and came to the following results:

1. The comprehensive feasibility study, that achieved under the supervision of specialized experts leads to the success of the investment project.
2. The decision of choosing and implementing of this project was right because it has been based on a comprehensive economical feasibility study that covered many different alternatives and then chose the most appropriate one.
3. After applying of the economical evaluation tools and criteria, it has been proved that the project is economically feasible but only in the case of the political and social stability in the country.

4. The government of the Sudan did not fulfil many of its promises concerning the support of the project, which negatively affected the project outcomes.
5. The time overrun in the implementing of the project has delayed the project revenues. Revenues are also negatively impacted by the fluctuations of the foreign exchange rates, inflation, market instability, and the unfair competition with the governmental investment projects.

Among others, the research adopted the following recommendations:

1. Private investors and decision makers are recommended to achieve provisional feasibility study as an initial step, and then to achieve the final one. This process enables investors to avoid the probable losses.
2. All of the study steps and phases have to be carefully implemented. Furthermore, financial and economical evaluation tools should be used to determine the project viability in the normal cases and under different scenarios of political and economical risks.
3. The time is a critical factor to the success or failure of the project, and therefore it is recommended to study it carefully.
4. It is very important to conduct a sensitivity analysis in order to test the criticality of the project profitability to each variable.

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	الإستهلال	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر	ج
4	المقدمة	1
5	مشكلة البحث	2
6	أهمية البحث	2
7	أهداف البحث	3
8	فروض البحث	3
9	ادوات البحث	4
10	منهج البحث	4
11	مجالات البحث	4
12	مصطلحات البحث	4
13	الدراسات السابقة	6
14	هيكل البحث	8
15	الخاتمة	9
16	ملخص البحث(عربي)	10
17	ملخص البحث(انجليزي)	12
الفصل الأول: دراسة الجدوى التسويقية للمشروع		
18	المبحث الأول: مفهوم و أهداف و خصائص و أنواع دراسة الجدوى التسويقية	14
19	أولاً: مفهوم و أهداف دراسة الجدوى التسويقية	14
20	ثانياً: خصائص دراسات الجدوى التسويقية	15
21	ثالثاً: دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسات الجدوى الاقتصادية	16
22	رابعاً: أنواع دراسات السوق و الجدوى التسويقية	18
23	خامساً: دراسة و تقدير الطلب	19
24	المبحث الثاني: تحديد نوع السوق و حجم الطلب على السلع	22

23	أولاً: انواع الاسواق	25
23	ثانياً: تحديد العوامل المحددة للطلب والحجم الكلي للسوق	26
25	ثالثاً: تحديد السياسة التسعيرية لمنتجات المشروع	27
26	رابعاً: أساليب التنبؤ بالطلب علي منتجات المشروع	28
31	المبحث الثالث: تقدير وقياس حجم الفجوة التسويقية و حصة المشروع من السوق واعداد المزيج التسويقي	29
31	أولاً: مفهوم الفجوة التسويقية	30
32	ثانياً: تقدير قياس و حجم الفجوة التسويقية	31
34	ثالثاً: اعداد المزيج التسويقي	32
38	رابعاً: كتابة التقرير النهائي لدراسة الجدوى التسويقية	33

الفصل الثاني: دراسة الجدوى الفنية للمشروع

40	المبحث الأول: مفهوم و أهداف دراسة الفنية و تحديد حجم الانتاج و المشروع	34
40	أولاً: مفهوم و أهداف دراسة الجدوى الفنية	35
43	ثانياً: تحديد حجم الانتاج ومستويات الطاقة الانتاجية	36
46	ثالثاً: تحديد حجم المشروع و طاقته الانتاجية	37
49	المبحث الثاني : اختيار موقع المشروع و تحديد أسلوب الانتاج	38
49	أولاً: موقع المشروع	39
55	ثانياً: اختيار أسلوب الانتاج و التكنولوجيا المستخدمة و نوع الآلات	40
58	المبحث الثالث: التحديد و التخطيط الداخلي للعمليات الانتاجية بالمشروع	41
58	أولاً: تحديد العمليات الانتاجية	42
58	ثانياً: التخطيط الداخلي للمشروع	43
61	ثالثاً: تقدير احتياجات المشروع من وسائل و مستلزمات و عناصر الانتاج	44
64	رابعاً: نتائج دراسات الجدوى الفنية	45

الفصل الثالث: دراسة الجدوى المالية للمشروعات

66	المبحث الأول: تعريف دراسة الجدوى المالية و تقدير التدفقات	46
66	أولاً: تقدير إجمالي التدفقات النقدية الداخلة	47
68	ثانياً: تقدير إجمالي التدفقات النقدية الخارجة	48
78	المبحث الثاني: تقدير صافي التدفقات قبل و بعد الضرائب و اعداد جداول	49

	التدفقات النقدية	
78	أولاً: تقدير صافي التدفقات النقدية و اعداد جداول التدفقات النقدية	50
81	ثانياً: وضع الهيكل التمويلي الأمثل للمشروع	51
83	ثالثاً: اختيار سعر الخصم و إعداد الجداول المالية للحكم علي جدوى المشروع	52
87	المبحث الثالث : التقييم الاقتصادي للمشروعات بمعايير الربحية التجارية	53
87	أولاً: معيار فترة الاسترداد	54
88	ثانياً: معيار معدل العائد المتوسط علي رأس المال المستثمر (ARR)	55
88	ثالثاً: معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية (NPV)	56
92	رابعاً: معيار دليل الربحية	57
92	خامساً: معيار معدل العائد الداخلي (IRR)	58
93	سادساً: تقييم المشروعات في ظروف عدم التأكد بإستخدام تحليل الحساسية	59
الفصل الرابع : دراسة حالة مشروع كودال لإنتاج الدواجن		
96	المبحث الأول: انتاج الدواجن بولاية الخرطوم عامة و مزارع كودال خاصة	60
97	أولاً: نتاج الدواجن بولاية الخرطوم	61
99	ثانياً: نتاج الدواجن بمزارع كودال	62
100	عمل المشروع	63
101	رابعاً: التنظيم و الإدارة	64
104	المبحث الثاني: الدراسة التسويقية و الفنية للمشروع	65
104	أولاً: دراسة النواحي التسويقية	66
106	ثانياً: دراسة النواحي الفنية	67
112	المبحث الثالث: التكاليف الرأسمالية و تكاليف التشغيل السنوية و اعداد جداول التدفقات النقدية	68
112	أولاً: التكاليف الرأسمالية	69
117	ثانياً: تكاليف التشغيل السنوية	70
119	ثالثاً: الانتاج السنوي	71
121	رابعاً: عائدات الانتاج السنوي	72
133	خامساً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية و البيئية للمشروع	73
الخاتمة		

134	التحليل المالي	74
135	نتائج التحليل المالي	75
136	النتائج	76
138	التوصيات	77
139	المصادر و المراجع	78
الملاحق		
142	خطاب مقابلات الشخصية	79
143	مقابلات شخصية	80

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
1	جدول رقم (1/3): نموذج يوضح تحليل التكاليف الاستثمارية	70
2	جدول رقم (2/3): نموذج يوضح تحليل تكاليف التشغيل السنوية	73
3	جدول رقم (3/3): نموذج يوضح تحليل التكاليف الاجمالية للمشروع الاستثماري	77
4	جدول رقم (4/3): يوضح تقدير التدفقات النقدية للمشروع	80
5	جدول رقم (5/3): يوضح هيكل تمويل المشروع و مصادر التمويل المختلفة	85
6	جدول رقم (6/3): يوضح الالتزامات المالية	85
7	جدول رقم (7/3): يوضح الاهلاك السنوي	86
8	جدول رقم (8/3): يوضح اختيار البديل الاستثماري الافضل	90
9	جدول رقم (9/3): يوضح حساب معيار صافي القيمة الحالية للمشروعين م & ن	90
10	جدول رقم (10/3): يوضح القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي عند سعر خصم معين	91
11	جدول رقم (11/4): يوضح معدلات استهلاك الفرد للحوم الدواجن و بيض المائدة (مقارنة)	98
12	جدول رقم (12/4): يوضح تكاليف المكونات الرأسمالية (المباني و المنشآت)	114
13	جدول رقم (13/4): يوضح تكاليف الآلات و المعدات	115
14	جدول رقم (14/4): يوضح تكاليف وسائل النقل	116
15	جدول رقم (15/4): يوضح تكاليف مصروفات التسيير السنوية	118
16	جدول رقم (16/4): يوضح انتاج المشروع السنوي	121
17	جدول رقم (17/4): يوضح عائدات الانتاج بالجنيه	123
18	جدول رقم (18/4): يوضح التدفقات النقدية (ألف جنيه)	124
19	جدول رقم (19/4): يوضح صافي التدفقات النقدية عند معامل خصم 15% (ألف بالجنيه)	125
20	جدول رقم (20/4): يوضح معيار صافي القيمة الحالية (NPV)	126
21	جدول رقم (21/4): يوضح معيار معدل العائد الداخلي (IRR)	127
22	جدول رقم (22/4) يوضح علاقة عمر المشروع الافتراضي مع التكاليف والعائدات	128
	جدول رقم (23/4) يوضح أنواع التكاليف المختلفة و الإيرادات الكلية	131

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1	شكل رقم (1/1) يوضح علاقة دراسة الجدوى التسويقية بالدراسات الاخرى	17
2	شكل رقم (2/1) يوضح أساليب التنبوء بالطلب علي منتجات المشروع	27
3	شكل رقم (3/1) يوضح الأساليب البسيطة للتنبوء بالطلب	28
4	شكل رقم (4/2) يوضح مراحل دراسة الجدوى الفنية	42
5	شكل رقم (5/2) يوضح تحديد حجم الانتاج المتوقع	44
6	شكل رقم (6/2) يوضح مستوى تكاليف الانتاج	48
7	شكل رقم (7/2) يوضح جوانب دراسة موقع المشروع	54
8	شكل رقم (8/2) يوضح الإطار العام لعملية تخطيط الانتاج	60
9	شكل رقم (9/4) يوضح الهيكل التنظيمي للمشروع	102
10	شكل رقم (10/4) يوضح العلاقة بين العمر الافتراضي للمشروع و التكاليف الكلية	129
11	شكل رقم (11/4) يوضح العلاقة بين العمر الافتراضي للمشروع و العائدات	130
12	شكل رقم (12/4) يوضح العلاقة بين حجم الانتاج و التكاليف المتغيرة والثابتة و الكلية	131
13	الشكل رقم (13/4) يوضح العلاقة بين حجم الانتاج و التكاليف المتغيرة والثابتة و الكلية و الايرادات الكلية	132